



**Universiteit
Antwerpen**

Veerkracht in Gezondheid en Zorg

Dra. Tine Averens^{1,2}

Prof. dr. Erik Franck¹

¹Centre for Research and Innovation in Care, Nursing and Midwifery Sciences, Faculty of Medicine & Health Sciences, University of Antwerp

²GZA Ziekenhuizen Antwerpen

VDAB-voorzitter Elke Jeurissen blikt vooruit | 'Staking wijst op verharding van toon in de samenleving' | 'Meer inclusieve leiders aan top bedrijven'

5 favoriete aandelen van Peter Bourbeau

Waar beleggers deze week naar uitkijken

NIEUWS > POLITIEK & ECONOMIE > BELGIË > VLAANDEREN

Personeelstekort dwingt ziekenhuizen en woonzorgcentra in zorgaanbod te snijden

- KOPIER LINK
- TWITTER
- FACEBOOK
- WHATSAPP
- LINKEDIN
- E-MAIL
- BEWAAR
- SCHENK DIT ARTIKEL
- REAGEER



@BELGA

FLOOR EELBODE, BELGA | 04 juli 2022 08:59

Meer dan acht op de tien ziekenhuizen (82%) geven aan dat z activiteiten moeten afbouwen, of dat in de nabije toekomst, omdat ze kampen met een personeelstekort. Dat blijkt maar een rondvraag van de koepel Zorgnet-Icuro.

Advertentie

Bolero

7 Europese aandelen met potentieel

Kwaliteitsaandelen kiezen is meer dan ooit belangrijk. Tom Simonts selecteerde 7 defensieve, onderwaardeerde Europese aandelen voor u.

wit-gele kruis

Over ons

Stages

Publicaties

Ombudsdienst

Steun ons

Voor zorgpartners

Zoeken

NL

mijnWGK



Thuisverpleging

Andere thuiszorgdiensten

Personenalarm en Zorgcentrale

Praktisch

Jobs

Contact

Lees voor

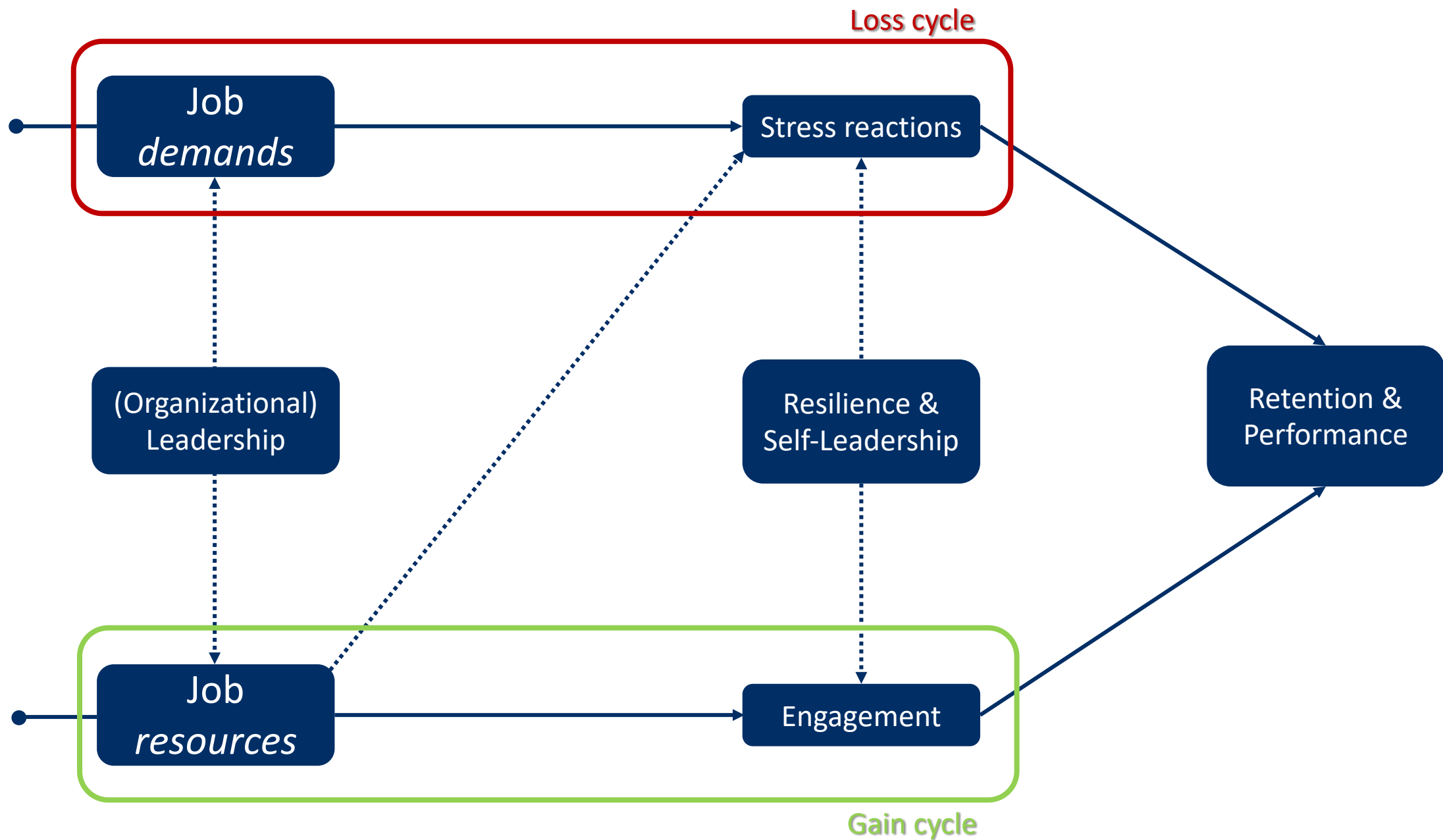
Home > Nieuws > 5000 openstaande vacatures voor verpleeg-en zorgkundigen, 400 binnen Wit-Gele Kruis

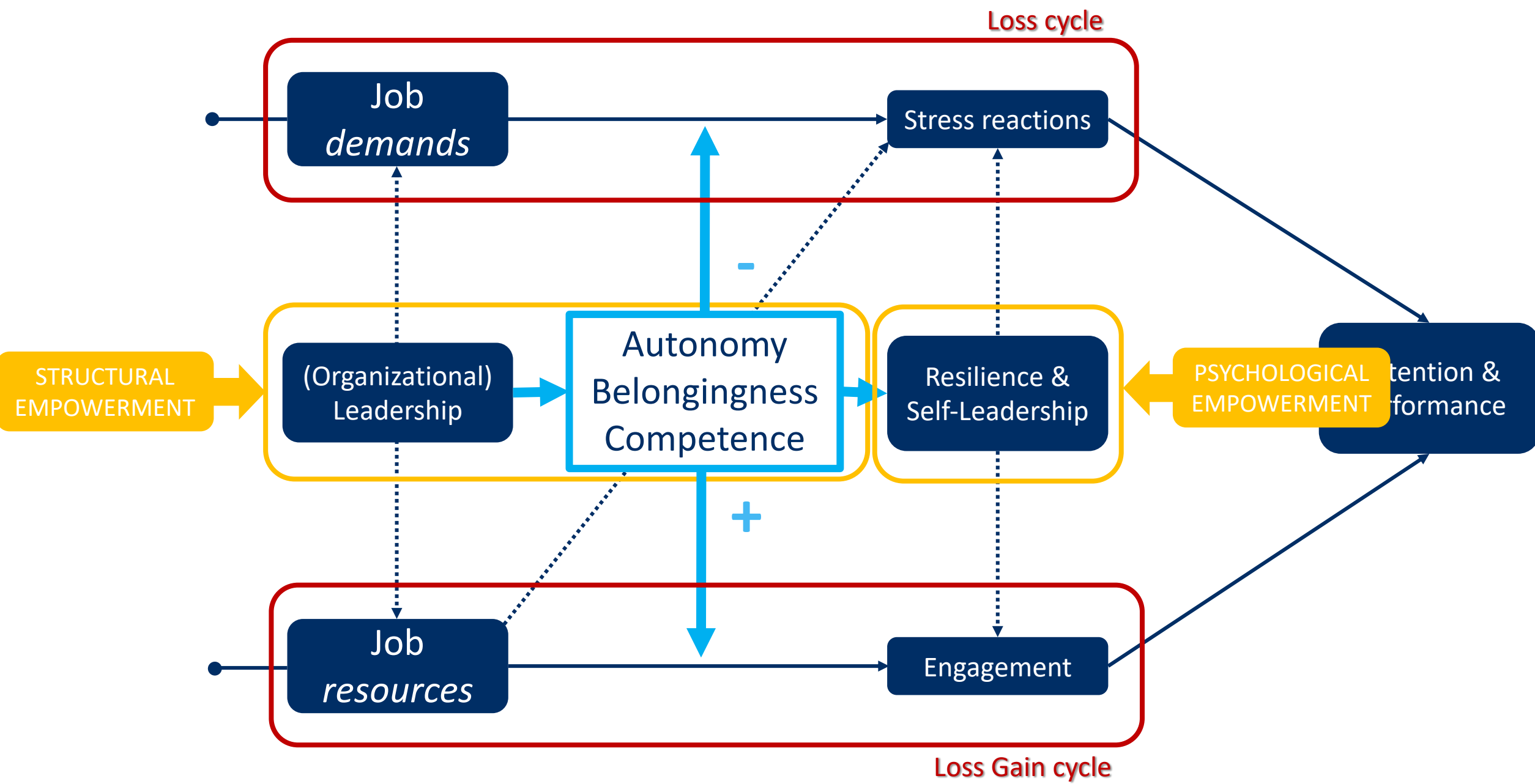
5000 openstaande vacatures voor verpleeg-en zorgkundigen, 400 binnen Wit-Gele Kruis

05 juli 2022



“De grootste uitdaging is momenteel het vermogen van zorginstellingen om gezondheidswerkers aan te trekken, te behouden en te stoppen met het verlaten van hun job.”
(Franck & Van Bogaert, 2023)





Leiderschap = Empowerment

- ***“The process by which individuals strengthen or develop skills to promote positive changes in the context in which they are inserted”*** (Twigg & McCullough, 2014)
- **In de literatuur wordt empowerment gebruikt als alomvattend concept om elementen van professionele groei en ontwikkeling te beschrijven** (Goedhart, Oostveen, & Vermeulen, 2017)
- **In de organisatorische context => 2 theoretisch verschillende concepten:**
 - *Structural* empowerment
 - *Psychological* empowerment



Universiteit
Antwerpen

Leiderschap

=

Structural Empowerment

Structural empowerment

- **Het *vermogen* om middelen te mobiliseren en doelen te bereiken door toegang tot informatie, steun, middelen en kansen.**
 - =de kennis van organisatorische veranderingen en beleid, evenals naar de technische kennis nodig om het werk uit te voeren.
 - =door het ontvangen van feedback en begeleiding van ondergeschikten, collega's en meerderen, wat autonome besluitvorming mogelijk maakt.
 - =het vermogen van de zorgverlener om te beschikken over benodigdheden, middelen en materialen die nodig zijn om de de doelstellingen van de organisatie.
 - =verwijzen naar de mogelijkheden tot leren en professionele ontwikkeling van zorgprofessionals



Received: 25 February 2020 | Revised: 21 May 2020 | Accepted: 3 June 2020

DOI: 10.1002/emp2.12169

JACEP OPEN



Work overload (workload, time pressure and staffing)

Emotional demands (24h care, interaction, responsibility)

Lack of formal rewards (fairness; lack of opportunities for career advancement)

Work-life interference (shift work and rostering)

ICT-demands

Interpersonal demands (no psychological safety, conflict, distrust, hierarchy, fear)

Role-conflict & role-ambiguity

Autonomy and decision l'attitude

Reciprocity (effort-reward)

Authentic and inspiring leadership

Positive teamclimate, teamcohesion

Social and interprofessional support (supervisor, colleagues, ...)

Feedback, recognition and appreciation

Professional development

Autonomie

- In welke mate kunnen ze hun werk *zelfstandig* plannen en indelen?
- Is de zorg doordrongen van een duidelijke *filosofie*?
- Wordt er bij genomen beslissingen voldoende aandacht besteed aan het *waarom*?
- Zijn *rollen* en *verantwoordelijkheden* duidelijk (afgestemd) in het interprofessionele team?
- In welke mate kunnen zorgprofessionals *betekenis* geven in hun werk?
- In welke mate worden mensen van de vloer *betrokken* bij beleidsbeslissingen?

verBondenheid

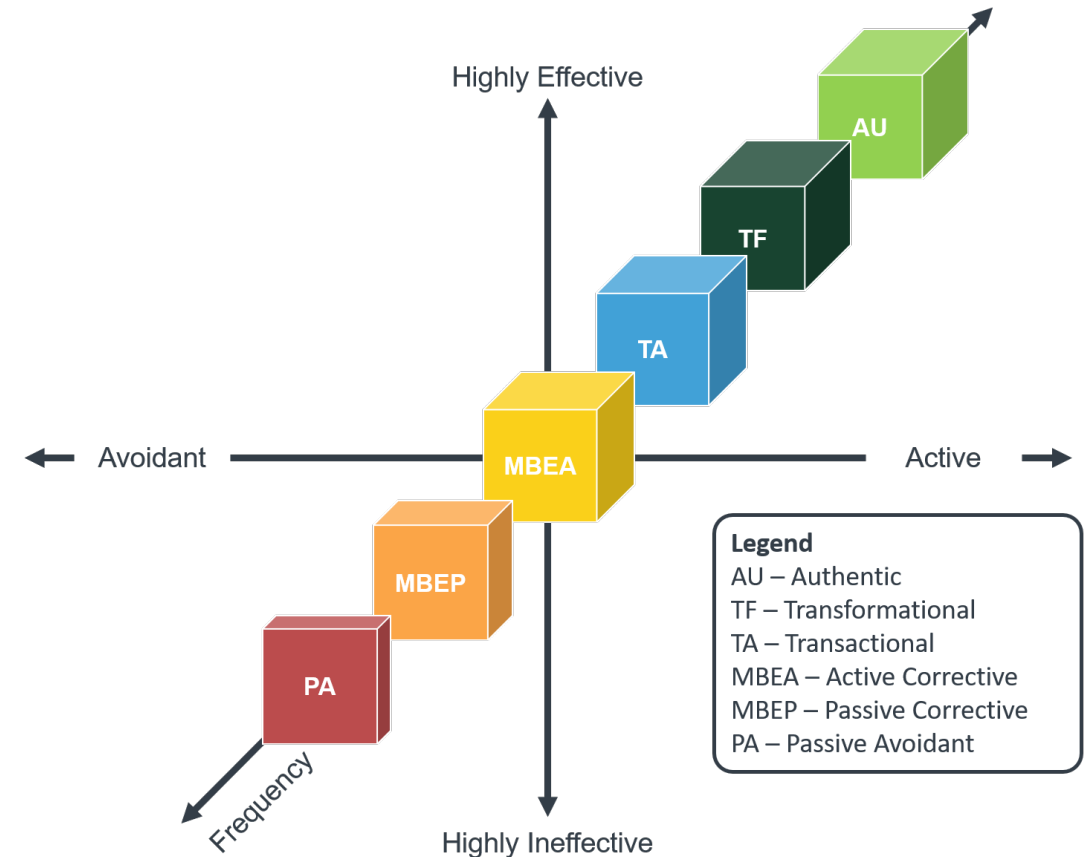
- Hoe en in welke mate wordt ingezet op *teams* en *interprofessionele* samenwerking?
- Heeft elk team een eigen *gedeeld mentaal model* van waaruit wordt samengewerkt?
- Hoe *psychologisch veilig* is het in elk team?
- In hoeverre wordt leiding gegeven vanuit een gedeelde *visie* op leiderschap?
- In welke mate voelen mensen zich en worden nieuwe en innovatieve ideeën *ondersteund* vanuit het management?

Competentie

- In welke mate zijn zorgprofessionals *zelfzeker* en voelen ze zich *competent* om hun werk te doen?
- Bestaat er een *onboarding* programma en wordt naast technische ook op menselijke ontwikkeling ingezet?
- Op welke manier wordt *erkenning* gegeven aan competentie en expertise?
- Hoe wordt de professionele *rolidentiteit* van de diverse geledingen ontwikkeld?

Leiderschapsstijl en leiderschap

- 22 studies toonden unaniem het verband aan
- Steun van LG, zich gewaardeerd of erkend voelen, gevolgd door leiderschapsstijl zijn de meest voorkomende factoren met effect op retentie
- Leiderschapsstijl en retentie (Vrans Romi et al., 2022; Poels et al., 2020)
- Authentiek Leiderschap (Alilyyani, 2022; Lindsay & Mathieson, 2022)



Authentiek leiderschap

- **Authentiek leiderschap betekent dat je als leider gericht bent op het bouwen van eerlijke, oprechte relaties je medewerkers. Dit vanuit de gedachte dat de legitimiteit van een leider het sterkste is wanneer deze is gebouwd op een basis van vertrouwen en transparantie.**
- **Vier componenten van het proces :**
 - **zelfbewustzijn,**
 - **geïnternaliseerd moreel perspectief,**
 - **evenwichtige verwerking,**
 - **en relationele transparantie.**

Basic Model of Authentic Leadership

Leadership as a process

❖ *FOUR COMPONENTS:*

– *Self-awareness*

- Reflecting on one's core values, identity, emotions, motives
- Being aware of and trusting your own feelings

– *Internalized moral perspective*

- Self-regulatory process using internal moral standards to guide behavior

– *Balanced processing*

- Ability to analyze informational objectively and explore other people's opinions before making a decision

- *Relational transparency*

- Being open and honest in presenting one's true self to others

Authentic leadership

- Authentieke leiders zijn positief, inspirerend en sterk gedreven op en bewust van bepaalde waarden en normen - gericht op de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van andere.
- Hun communicatie straalt hun unieke eigenheid uit en is gekenmerkt door
 - Relationale **openheid**
 - Het streven naar **balans & evenwicht** en aandacht voor verschillende **standpunten**
 - **Gedrag** is in overeenstemming met waarden en normen die uitgedragen worden
 - Zelfbewust & zelfinzicht en zich bewust van de **impact** die zij (kunnen) veroorzaken op **andere en de organisatie**

Authentic leadership



Ontwikkelen de **persoonlijke hulpbronnen van hun medewerkers** zoals psychologische weerbaarheid en zelfontwikkeling & professionalisme.



Deze persoonlijke hulpbronnen van medewerkers ontwikkelt hun zelfbewustzijn & zelfinzicht met een gunstige impact op **gedrag, zelfontwikkeling en vertrouwen**.



Authentic leadership theory wint aan **empirical support** in zowel de management als nursing literatuur. Er is evidentie indien verpleegkundigen hun leiders **authentic leadership gedrag** toekennen zij meer **empowerment en ondersteuning** voelen.



Universiteit
Antwerpen

Zelfleiderschap

=

Psychological Empowerment

Psychological empowerment

- De psychologische reactie van de werknemer op structural empowerment als gevolg van werkomstandigheden, die motivatie opwekt en bijdraagt tot het gevoel van persoonlijke controle op de werkplek.
- In de zorg omvat het de perceptie van de professional over de valorisatie van hun werk en hun bijdragen aan de zorgprocessen, wat leidt tot een gevoel van bekwaamheid en vrijheid.

**In conclusie,
structurele empowerment
leidt tot
psychologische empowerment = veerkracht!**



Intimiteit en seksualiteit bij dementie



HOME / NIEUWS / PROFESSOR VAN BOGAERT: 'BETREK VERPLEEGKUNDIGEN BIJ BESLISSINGEN'

DE VERPLEEGKUNDIGE

18 NOV 2022

Opslaan Reacties 0 Delen

Professor Van Bogaert: 'Betrek verpleegkundigen bij beslissingen'

De Nursing-enquête over zeggenschap bevestigt voor Peter Van Bogaert, professor Verpleegkunde en Vroedkunde, dat verpleegkundigen meer gehoord moeten worden. Uit zijn eigen onderzoek blijkt dat dat tot meer jobtevredenheid leidt.



Professor Van Bogaert: 'Verpleegkundigen die zelf mogen beslissen over de behandelbaarheid en hanteerbaarheid van hun werk hebben significant minder last van stress en burn-out.' Foto: Arno Masee

Peter Van Bogaert is professor Verpleegkunde en Vroedkunde aan de Universiteit Antwerpen (UAntwerpen). Hij reageert op de resultaten van de **enquête** over zeggenschap die Nursing Vlaanderen zopas opstelde. Daarin stelde bijna

De Verpleegkundige

Het mooiste beroep ter wereld? Wij vinden van wel! Maar als verpleegkundige krijg je elke dag met heel wat uitdagingen te maken. Hoe ga je hiermee om? En hoe doen andere verpleegkundigen dat?

Over dit thema

Intimiteit en seksualiteit bij dementie



Vacatures

Zorgkundige Interne 3C

ZNA | MERKSEM

Data Nurse Cathlab

ZNA | ANTWERPEN

wereld?
ir als
elke dag
n te
e om? En

ge
je je
/e
js en



PREMIUM

is rond
wordt

NIEUWS > OPINI

Praa

📄 KOPIEER LIN

🐦 TWITTER

f FACEBOOK

📱 WHATSAPP

in LINKEDIN

✉ E-MAIL

🔖 BEWAAR

📁 SCHENK DIT

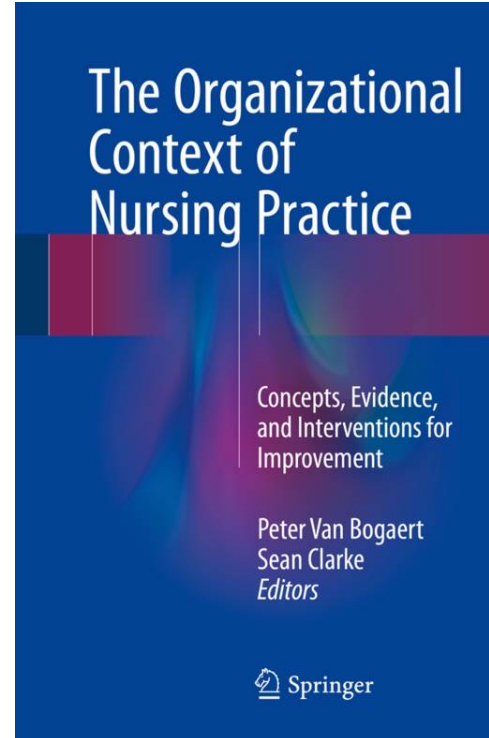
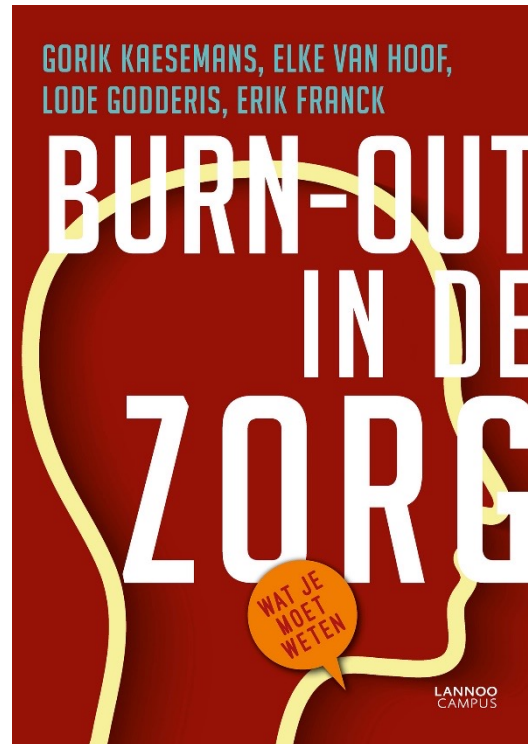
💬 REAGEER

**The pessimist complains about the wind.
The optimist expects it to change.
The leader(s) adjust(s) the sails.**

—John Maxwell



Smaakt naar meer?



Let's connect on 
Erik.Franck@UAntwerpen.be

Referenties

- Van Bogaert, P., Peremans, L., Van Heusden, D., Verspuy, M., Kureckova, V., Van de Cruys, Z., & Franck, E. (2017). Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study. *BMC nursing*, 16, 1-14.
- Van Bogaert, P., Van heusden, D., Timmermans, O., & Franck, E. (2014). Nurse work engagement impacts job outcome and nurse-assessed quality of care : model testing with nurse practice environment and nurse work characteristics as predictors. *Frontiers in psychology*, 5, 1261.
- Van Bogaert, P., Timmermans, O., Weeks, S.M., Van heusden, D., Wouters, K., & Franck, E. (2014). Nursing unit teams matter : impact of unit-level nurse practice environment, nurse work characteristics, and burnout on nurse reported job outcomes, and quality of care, and patient adverse events : a cross-sectional survey. *International journal of nursing studies*, 51, 1123-1134.
- Broetje S, Jenny GJ and Bauer GF (2020) The Key Job Demands and Resources of Nursing Staff: An Integrative Review of Reviews. *Front. Psychol.* 11:84. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00084
- Vandenbroeck S, Van Gerven E, De Witte H, Vanhaecht K, Godderis L. Burnout in Belgian physicians and nurses. *Occup Med (Lond)*. 2017 Oct 1;67(7):546-554. doi: 10.1093/occmed/kqx126. PMID: 29016982.
- Van Bogaert P, Van heusden D, Verspuy M, et al. The Productive Ward Program™: A Two-Year Implementation Impact Review Using a Longitudinal Multilevel Study. *Canadian Journal of Nursing Research*. 2017;49(1):28-38. doi:10.1177/0844562116686491
- Rouhi-Balasi L, Elahi N, Ebadi A, Jahani S, Hazrati M. Professional Autonomy of Nurses: A Qualitative Meta-Synthesis Study. *Iran J Nurs Midwifery Res*. 2020 Jun 17;25(4):273-281. doi: 10.4103/ijnmr.IJNMR_213_19. PMID: 33014737; PMCID: PMC7494166.
- Zeng D, Takada N, Hara Y, Sugiyama S, Ito Y, Nihei Y, Asakura K. Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Jan 24;19(3):1284. doi: 10.3390/ijerph19031284. PMID: 35162307; PMCID: PMC8834725.
- Toode K, Routasalo P, Helminen M, Suominen T. Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nurs Manag (Harrow)*. 2015 Mar;21(10):31-41. doi: 10.7748/nm.21.10.31.e1293. PMID: 25727441.
- Somville F, Stiers M, Franck E, Van Bogaert P. Determinants of emergency physician wellness in Belgium. *J Am Coll Emerg Physicians Open*. 2020 Jul 6;1(5):1013-1022. doi: 10.1002/emp2.12169. Erratum in: *J Am Coll Emerg Physicians Open*. 2021 Oct 26;2(5):e12585. PMID: 33145553; PMCID: PMC7593456.
- Geuens N, Franck E, Verheyen H, De Schepper S, Roes L, Vandevijvere H, Geurden B, Van Bogaert P. Vulnerability and Stressors for Burnout Within a Population of Hospital Nurses: A Qualitative Descriptive Study. *Can J Nurs Res*. 2021 Mar;53(1):16-26. doi: 10.1177/0844562119876777. Epub 2019 Sep 22. PMID: 31542945.
- Van Bogaert P, Van Heusden D, Sloomans S, Haegdorens F, Verspuy M, Van Aken P, Schoeters V, Gillis K, Siebens K, Goossens E, Hans G, Van der Straeten J, Timmermans O, Franck E. Leadership in Nursing Excellence: The Magnet Recognition® Journey Experiences in Europe. *J Nurs Adm*. 2020 Nov;50(11):578-583. doi: 10.1097/NNA.0000000000000940. PMID: 33105334.
- Bogaert PV, Heusden DV, Sloomans S, Roosen I, Aken PV, Hans GH, Franck E. Staff empowerment and engagement in a magnet® recognized and joint commission international accredited academic centre in Belgium: a cross-sectional survey. *BMC Health Serv Res*. 2018 Oct 3;18(1):756. doi: 10.1186/s12913-018-3562-3. PMID: 30285735; PMCID: PMC6171191.